

REKRYTOI OSAAMISTA

Kolmannen sektorin erityispiirteet osaamisen
rekrytoinnissa

Tiina Huovila

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Liiketalous
Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



| | | |
|---|----------------------------------|---|
| Tekijä(t) HUOVILA, Tiina | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 09.05.2011 |
| | Sivumäärä 33 | Julkaisun kieli SUOMI |
| | Luottamuksellisuus () saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi REKRYTOI OSAAMISTA – KOLMANNEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEITÄ OSAAMISEN REKRYTOIJANA. | | |
| Koulutusohjelma LIIKETALOUDEN KOULUTUSOHJELMA | | |
| Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha | | |
| Toimeksiantaja(t) Ushanga ry | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tietoyhteiskunnassa yritysten mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua syntyy niiden aineettomasta pääomasta. Työn luonne on muuttunut siinä määrin, että osaaminen ja osaamisen johtaminen on noussut monilla aloilla kriittiseksi tekijäksi. Jotta organisaatiot saisivat osaamista, tulee avainasemaan osaamisen rekrytointi. Työn toimeksiantajana on jyvaskyläläinen kansainvälistä nuoriso- ja vapaaehtoistyötä tekevä järjestö Ushanga ry.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskityttiin osaamisen rekrytointiin kolmannella sektorilla ja tarkemmin nuoriso-, kulttuuri- ja sosiaalipuolen järjestöihin. Esille tuotiin myös osaamisen johtamiseen liittyvää käsitteistöä teorian tueksi. Näissä osaaminen korostuu, sillä tehtäväkuvat ovat usein hyvin laajoja, ja työ on erittäin muutosaltista. Osaajat ovat kuitenkin järjestöjen tärkein voimavara ja määrittelevät alan tulevaisuutta.</p> <p>Tutkimusta varten haastateltiin toimijoita, jotka edustavat nuoriso-, kulttuuri-, ja sosiaalialan järjestöjä. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että he olivat mukana oman organisaationsa rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään organisaatioiden omaa näkemystä osaamisestaan ja käymään läpi heidän prosessejaan osaamisen rekrytoinnin ja johtamisen suhteen. Ennako-oletuksena oli, että järjestöpuolella tulisi enemmän esiin osaamisen ja kompetenssien kuin koulutuksen rekrytointi. Haastatteluista nousi esiin, että tärkeimmät kriteerit uutta osaajaa palkatessa ovat projektinhallinta ja vuorovaikutus. Tulevaisuuden kehittämisen tueksi työhön kerättiin osaamisen rekrytoinnin vinkkilista, jota erityisesti järjestöalan rekrytoijat voivat käyttää työssään hyödyksi.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) Osaaminen, rekrytointi, kolmas sektori | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|---|
| Author(s) HUOVILA, Tiina | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 09.05.2011 |
| | Pages 33 | Language Finnish |
| | Confidential () Until | Permission for web publication (X) |
| Title RECRUTE KNOWLEDGE – SPECIAL CHARACTERISTICS OF RECRUITING KNOWLEDGE IN THE THIRD SECTOR | | |
| Degree Programme Business administration | | |
| Tutor(s) TIMONEN, Juha | | |
| Assigned by Ushanga ry | | |
| <p>Abstract</p> <p>In a knowledge based society, the opportunity for organizations to gain growth comes from their intangible assets. The nature of work has changed to be knowledge driven. Therefore, knowledge management has become a critical factor in organizations. To gain such knowledge, the key factor is the recruitment of knowledge. This bachelor's thesis was assigned by an organization called Ushanga that does international youth and volunteer work.</p> <p>In this thesis, the focus was the recruitment of knowledge in the third sector, and more specifically within third sector organizations in the field of youth, culture and social work. To support the theory, concepts related to knowledge management were also presented. In this field knowledge is emphasized since the job descriptions are very wide and the work itself is quite open to changes. However, the experts are the biggest assets of organizations and they hold the keys to the future of the field.</p> <p>For this survey, people from these youth, culture and social organization were interviewed. They were chosen on the basis of being involved in their organizations' recruitment processes. In the study, the aspiration was to find out their own views of their knowledge and to go through their processes of knowledge management and knowledge recruitment. The assumption was that the recruitment process knowledge and competences would be more valued and important factors than education in the third sector. From the interviews it stood out that the most important criteria were project management and interaction when hiring a new expert. To support the future development of knowledge recruitment, a list of recruitment tips was compiled, which could be especially used by recruiters in the third sector.</p> | | |
| Keywords knowledge, recruitment, third sector | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO | 2 |
| 1.1 TYÖN MUUTOS ASETTAA HAASTETTA REKRYTOINTIIN | 2 |
| 2. KOLMAS SEKTORI TYÖNANTAJANA | 4 |
| 2.2 KOLMANNEN SEKTORIN OSAAJIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT | 5 |
| 2.3 TOIMEKSIANTAJA USHANGA RY | 6 |
| 3. OSAAMINEN KÄSITTEINÄ | 7 |
| 4. REKRYTOINTI | 11 |
| 4.1 REKRYTOINNIN KULMAKIVIÄ | 11 |
| 4.2 REKRYTOINTI STRATEGISENA TEKIJÄNÄ | 14 |
| 4.3 PANOSTA HAKIJOIDEN HAASTATTELUIHIN | 16 |
| 5. OSAAMISEN REKRYTOINTI KILPAILUTEKIJÄNÄ | 18 |
| 6. KVALITATIIVINEN TUTKIMUS | 20 |
| 7. REKRYTOIJIEN HAASTATTELU TEEMANA ”OSAAMISEN JOHTAMINEN” | 21 |
| 8. REKRYTOIJAN NÄKEMYS | 22 |
| 8.1 TEHTÄVÄNKUVAT, YHTEISTYÖ JA TIIMITYÖ | 23 |
| 8.2 KOULUTUKSEN MERKITYS REKRYTOINNISSA | 23 |
| 8.3 OSAAMISEN SIIRTÄMINEN | 24 |
| 8.4 OSAAMISEN KARTOITUS | 25 |
| 8.5 OSAAMISEN TARVE JA TULEVAISUUS | 25 |
| 8.6 ONKO OSAAMINEN JO ORGANISAATIOSSANNE? | 26 |
| 8.7 TULEVAISUUDEN HAASTEET REKRYTOINNISSA | 26 |
| 8.8 ORGANISAATIOIDEN OSAAMINEN JA KRITERIT REKRYTOITAVALLE | 27 |
| 9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA VINKKEJÄ REKRYTOIJALLE | 28 |
| 10. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA TULEVAISUUDEN KEHITYSTYÖ | 30 |
| LÄHTEET | 32 |

1. Johdanto

Rekrytointi on yksi yritystoiminnan kulmakivistä. Oikeanlaisen henkilöstön rekrytointi vaatii aikaa ja tarkkuutta ja monipuolista ihmistuntemusta. Kun lähde-tään hankkimaan täysin uutta henkilöstöä juuri aloittaneeseen yritykseen on usein perusajatuksena palkata alaa opiskelleet ja hieman kokemustakin omaavat tekijät. Tämä on täysin turvallinen vaihtoehto, mutta ei suinkaan ota tällöin huomioon henkilöstöltä vaadittavia kompetensseja kannattavan ja mielekkään yritystoiminnan pyörittämiseen.

Tästä pääsemme siihen kysymykseen kuinka oleellista on juuri tietyn osaamisen rekrytointi. Tällä tarkoitetaan alan asiantuntijuutta yhdistettynä konkreettisiin taitoihin. Parhaimmillaan saadaan aikaan moniammatillinen tiimi, jonka eri osien osaaminen täydentää toisiaan. Osaaminen tulee usein todella konkreettisesti näkyväksi vasta, kun esimerkiksi pitkään toimessa olleet jäävät eläkkeelle tai siirtyvät toisiin tehtäviin. Tällöin uudet ja noviisit jäävät usein tyhjän päälle ja tehokkuutta vaativassa nykyhetkessä aika kuluu pyörän uudelleen keksimiseen.

Uudet ja tuoreet ajatukset sekä innovaatiot ovat yhtäläillä oleellisia, jotta pääsisimme eteenpäin ja toimisimme myös poiketen totutusta rutiinista. Hetkellinen ristiriita sijaitsee juuri tässä; missä vaiheessa rutiini haittaa kehitystä ja missä vaiheessa tarvittaisiin kokemusta tai osaamista. Toinen haaste on yrityksellä itsellään; miten he saavat kartoitettua sen organisaatioon tarvittavan osaamisen ja kuinka he määrittelevät rekrytoitavalta henkilöstöstä odotetut taidot. Kuinka kompetenssien määräytyminen vaikuttaa yrityksen omaan strategiaan vai määritteleekö rekrytoidut kompetenssit strategian?

1.1 Työn muutos asettaa haastetta rekrytointiin

Osaamisen rekrytointi on hyvin ihmisläheinen tapa lähestyä rekrytointia. Työmarkkinat ovat siinä omituisessa tilanteessa, jossa monilla tutkintoa vaativilla aloilla on suuri työvoimapula ja toiset akateemisesti koulutetut ovat vailla työtä. Toisin sanoen kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. On myös aloja, jossa ei pal-

kata akateemisesti koulutettuja, jos alalle vaadittaisiin normaalisti opistotasoinen koulutus. Koulutuksen arvostus poikkeaa alakohtaisesti ja tässä tarkastelen myös koulutusvaatimusten merkitystä osaamisen rekrytoinnissa. Monilla aloilla käytännön osaaminen on kuitenkin oleellisempaa kuin samoja teorioita läpikäyneiden ihmisten yhteensaattaminen.

Työ itsessään on kokenut muutoksen ja se vaikuttaa syvimmin verkostoissa ja palvelutuotannon puolella toimiviin organisaatioihin. Teknologian kehittyminen on saattanut meidät tietoyhteiskuntaan, jossa tieto ja osaaminen ovat ratkaisevassa asemassa. Työtä ei tehdä myöskään fyysisesti samoissa tiloissa työkalvereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa vaan tietoliikenne mahdollistaa hyvin monipuolisia verkostoja, joissa toimiminen vaatii jo itsessään osaamista. Työ vaatii luovuutta, valmiutta muutoksen keskellä toimimiseen ja yhtä aikaa dynaamisuutta. (Tanskanen & Nenonen 2009, 117-119.) Järjestöpuolella nämä tekijät ovat korostuneesti näkyvillä.

Ihmisiä tulisi aina katsoa yksilönä ja siinä on haastetta jälleen rekrytoijalle. Voiko ottaa riskiä, että joskus alkoholisoitunut, mutta erittäin osaava toimija ei retkahda jälleen vai onko kannattavampaa ottaa juuri valmistunut, muodollisesti pätevä, mutta jolla ei ole mitään kokemusta vai joku turvallinen vaihtoehto, joka ei kuitenkaan osoita aloitteellisuutta mihinkään suuntaan. Aina ei ole rekrytoijallakaan tarjota sellaisia kilpailukykyisiä valttikortteja, kuten kannustavaa palkkausta tai uralla etenemismahdollisuuksia, joilla mainioita työntekijöitä olisi jonossa odottamassa rekrytoimistaan. Vaihtoehdoksi voi näin jäädä pitkään työelämästä poissa ollut tai koulunsa keskeyttänyt nuori.

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt monia rekrytoinnin oppaita tukena ja lähteenä ja saanut niille taustatukea ja teoriapohjaa osaamisen johtamisesta, kuten Riitta Viitalan ”Johda osaamista!” ja Leena Otalan ”Osaamisen johtamisesta kilpailuetu. Iso osa työstä perustuu kuitenkin omaan ammatilliseen taustaan ja yli 10 vuoden kokemukseen järjestömaailmassa toimimisesta, niin vapaaehtoisen kuin toiminnan suunnittelijan, koordinaattorin ja rekrytoijan, hallituksen jäsenen kuin esimiehen näkökulmasta. Omakehtaisuus tulee siis vahvasti esille ja se olikin suurin motivaattori lähteä perehtymään aiheeseen, joka on hyvin oleellinen tavoitteellisen järjestötoiminnan suunnittelussa. Osaavat

toimijat ratkaisevat monissa kohdin järjestötoiminnan tulevaisuuden alati niukenevien resurssien määrittellessä raameja.

Vastaavaa tutkimusta osaamisen rekrytoinnin tueksi on tehty niin kunta- kuin yksityisellä yrityspuolella. Tämän työn tekee poikkeavaksi sen sijoittuminen kolmannelle sektorille, nuoriso- ja sosiaalijärjestöjen pariin. Kolmas sektori kohtaa muiden toimialojen tavoin samat kilpailuun perustuvat lainalaisuudet, jonka vuoksi on mielekästä tehdä myös tutkimusta ja kehittää rekrytointia järjestömaailman tueksi.

Alkualettamuksena opinnäytetyölle ja tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaiset rekrytoinnin kriteerit kolmannella sektorilla on ja näin luoda vertailupohjaa kunta- ja yrityspuolen henkilöstön rekrytointiin. Tämän kysymyksen selvittämiseksi haastateltavina oli järjestötyötä tekeviä henkilöitä, jotka myös vastasivat osaltaan organisaation rekrytointiprosesseista. Tutkimuksessa selvitettiin myös laajemmin osaamisen johtamisen tilaa ja tulevaisuuden haasteita järjestöissä.

2. Kolmas sektori työnantajana

Kolmas sektori koostuu järjestöistä ja yhdistyksistä, jotka toimivat muuta yhteiskunnan palvelutuotantoa tukevinä ja täydentävinä järjestelminä. Suuri osa järjestötoiminnasta toimii aatteelliselta pohjalta ja toimintaa ohjaavat järjestön arvot. Tällöin liiketaloudellinen näkökulma ja voiton tuottaminen eivät ole oleellisia toiminnanohjaajia vaan ne nähdään enemmän kielteisenä lisänä toimintaan. Järjestöt voivat toimia joko täysin vapaaehtois pohjalta tai sitten tuottaa ammattimaisemmin palveluita ja kehittämishankkeita. Järjestöt toimivat järjestön hallituksen ohjaamina ja jäsenten mandaatilla. Yleensä toiminta on organisoitu niin, että hallitus toimii toiminnanjohtajan esimiehenä ja muu henkilökunta toimii toiminnanjohtajan alaisuudessa.

Vaikka järjestöt eivät saa tuottaa voittoa toiminnallaan, tulee heidän saada rahoitusta toimintansa ylläpitämiseen. Toiminnan yleisimpiä rahoittajia ovat Raha-automaattiyhdistys, Veikkaus, kunnat, Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskukset, ministeriöt, EU ja säätiöt. Järjestötoiminta pyörii siis saatujen avustusten ja niiden avulla kehitettyjen projektien voimin. Kun järjestöihin rekrytoidaan uutta henkilöstöä, on siis kyse useimmiten projektihenkilöstöstä, jolloin palkataan ulkopuolelta lisäresursseja. Suuremmissa järjestöissä on myös vakituisia työntekijöitä, joiden toimenkuva on perinteisesti pysynyt aika samana rekrytointikierroksesta toiseen.

2.2 Kolmannen sektorin osaajien toimintaympäristöt

Kolmannen sektorin oppimisen mahdollisuudet ovat hyvin laajat. Organisaatiot ovat yleensä hyvin ketteriä ja muutosvalmiita, kuten myös muutosalttiita. Järjestöillä ja yhdistyksillä on oma perustoiminta, mutta sen lisäksi toimintaa ylläpidetään pitkälle projektien turvin. Toimintaympäristö on periaatteessa koko ajan muutoksessa ja sen mukanaan tuomiin vaatimuksiin on henkilöstön sopeuduttava. Se tuo mukanaan haasteita osaamiselle, mutta myös mahdollistaa oppimista ja kehittymistä.

Osaamisen johtamiseen perehtyneet Ståhle ja Grönroos ovat eritelleet oppimisympäristöjä ja päätyneet kolmeen eri ympäristöön; mekaaninen, dynaaminen ja orgaaninen (Grönroos & Ståhle 1999, 107.). Järjestöt toki sisältävät tehtäviä ja toimenkuvia, jotka voisivat sijoittua kaikkiin näihin kolmeen vaihtoehtoon, mutta kokonaisuudessaan järjestöt edustavat orgaanista ympäristöä.

Orgaaninen ympäristö on kokemukseen perustuvan tiedon ja tiedonhallinnan toimintakenttää. Oleellista on, että koko henkilöstöllä on tällöin yhtenäinen visio siitä, mihin organisaatio tähtää, sillä tilanteet ovat koko ajan muutoksessa. Yhtenäinen visio tukee johdon päätöksentekoa ja edesauttaa työntekijöiden omien ratkaisujen tekemistä, mikä taas tuo toimintaan ennustettavuutta ja jatkuvuutta. (Viitala 2005 50-51.)

Orgaanisessa ympäristössä toimivilla henkilöillä tulee olla valmiudet käsitellä muutosta ja hallita itsestään riippumattomien osatekijöiden, kuten yhteistyökumppaneiden, vaikutusta lopputulokseen. Nämä taidot ovat harvoin sisäsyn-tyisiä ja vaativat aikaa hioutua ja kääntyä osaamiseksi. Orgaanisessa ympäristössä onkin oleellista vuorovaikutus toimijoiden kesken ja tiedon jakaminen. Myös kollegojen osaamisten tunnistaminen tukee orgaanisen ympäristön kehittymistä. (Viitala 2005, 50 -51.)

2.3 Toimeksiantaja Ushanga ry

Tämän osaamisen rekrytoinnin opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Ushanga ry, joka on jyvaskyläläinen kansainvälistä nuoriso- ja vapaaehtoistyötä tekevä järjestö, joka toimii valtakunnallisesti Euroopan Unionin [Youth in Action](#) -nuorisotoimintaohjelman puitteissa. Yhdistyksen toiminnan tavoitteena on kehittää erityistä tukea tarvitsevien nuorten yhteiskunnallisia ja sosiaalisia valmiuksia, mahdollistaa uusia oppimiskokemuksia sekä edistää kulttuurienvälis-
tät viestintää. (www.ushanga.fi.)

Järjestö toimii erittäin osaamisspesifillä alueella, jonka puitteissa mahdollistetaan hyvin monipuolista ja non-formaalia oppimista. Osaamisen korostaminen on järjestössä ollut aina olennainen tekijä, mutta osaamista ei ole käsitetty vain koulutuksen tuomana osaamisena. Toimijoiden voimavarat ja tekemisen kautta oppiminen ovat organisaation vahvimpia voimavaroja ja ovat mahdollis-
taneet asiantuntijuuden omalla toimintasektorillaan.

Tämä opinnäytetyö toimii osaltaan tukena järjestön kehittämistyössä ja tukee myös muita vahvaa osaamista vaativia tahoja käytännön rekrytointiprosessissa. Organisaatioille osaamisen määrittelystä on jo heti käytännön hyötyä tulevaisuuden strategioita tehdessä ja oman kilpailuedun selkiintyessä.

3. Osaaminen käsitteinä

Seuraavaksi on tiivistetysti esitetty mitä tässä työssä tarkoitetaan osaamisella, osaamisen johtamisella ja osaamisen rekrytoimisella.

Osaaminen

Osaaminen on kattava käsite kuvaamaan yksilön saavuttamista kokemuksista, tiedoista, taidoista, verkostoista, suhteista ja asenteesta (Ojala 2008, 50). Osaaminen muodostuu yksilön kyvystä käyttää ja hyödyntää näitä kompetenssejaan. Osaaminen on tietoa, taitoja, kvalifikaatioita, kompetensseja ja ammattitaitoa (Viitala 2005 111-120.).

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on organisaation ja johtajan kokonaisvaltainen näkemys henkilöstön osaamisesta, koulutustarpeista sekä työnkuvien ja osaamisen vastaavuuksista.

Osaamisen johtaminen pitää sisällään niitä rakenteita ja järjestelmiä, joilla organisaatiot ja niiden johtajat pystyvät edesauttamaan oppivan organisaation mahdollistamista. Se tarkoittaa henkilöstöä tukevia prosesseja, jotta he saavuttaisivat laajempaa osaamista ja näin pärjäisivät paremmin työssään ja sen tuomissa haasteissa. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka lähtee rekrytoinnin suunnittelusta ja jatkuu henkilöstön kehittämiseen tähtääviin toimenpiteisiin. Erityistä osaamisen johtamisessa on se, että työntekijää katsotaan lähinnä oppijana ja toisten oppimisen mahdollistajana, joka tuottaa organisaatiolle kilpailukykyä ja edellytyksiä saavuttaa uutta. Osaamisen johtaminen vaikuttaa henkilöstöpolitiikkaan, jossa koulutukselle, mentoroinnille ja valmentamiselle annetaan sijaa työn suunnittelussa. (Viitala 2005, 67-70, 135.)

Osaamisen rekrytointi

Osaamisen rekrytointi on hyvin monimuotoinen prosessi. Siihen vaikuttavat työn luonne, tarvittava osaaminen, organisaation resurssit ja organisaation

valmiudet toimia. Työn luonne määrittää minkälaista henkilöä lähdetään etsimään, kuinka rekrytointi-ilmoitus laaditaan ja mitä taustoja asetetaan pohjavaatimukseksi. Tarvittava osaaminen on organisaation määriteltävä itselleen ensin, jotta osataan tuoda esille ne tehtävät ja vastuut, joita rekrytoitava tulee hoitamaan. Huomioitavaa tällöin on myös, mitkä ovat odotukset rekrytoitavan persoonaan, vuorovaikutustaitoihin tai puhtaasti tuotannollis-tekniseen osaamiseen. (Viitala 2005, 238 -240.)

Organisaation resursseista taas riippuu se, paljonko ollaan valmiita maksamaan osaamisesta ja minkälainen sopimus työntekijän kanssa laaditaan. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi harkita joko vakituisen tai määräaikaisen työntekijän palkkaamista. Mahdollisuutena on myös organisaation sisältä rekrytoiminen tai vuokrahenkilöstön käyttö. Jos jo etukäteen tiedetään varmaksi, että tarvittava osaaminen on vain hetkittäistä, kannattaa harkita myös konsulttien tai projektityöntekijöiden käyttöä ja palkata tämä osaaminen työn suorittamisen ajaksi ns. urakkapalkalla. Organisaation valmiudet toimia ja perehdyttää uusi työntekijä tulee vaikuttaa myös rekrytointia suunnitellessa. Pitkän linjan osaamisen saavuttaminen vaatii myös pitkän perehdytyksen, mikä taas edellyttää organisaatiolta suurempia panostuksia rekrytointiprosessiin. (Viitala 2005, 241- 247.)

Osaamispääoma

Organisaation osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. (Ojala 2008, 47). Toisinsanoen työntekijöiden, yksilöiden osaamisesta, organisaation historiasta ja nykypäivän rakenteista sekä asiakas- ja yhteistyösuhteista. Entisaikaan pääoma nähtiin liitännäisenä enemmän konkreettiseen omistamiseen ja taloudelliseen pääomaan, mutta huomio on nyt siirtynyt aineettomaan pääomaan, joka on osaamispääomaa. Muita nimityksiä, joita käytetään kirjallisuudessa ja tutkimuksessa ovat tietopääoma, näkymättömät voimavarat ja älyllinen pääoma. (Viitala 2005, 97.)

Osaaminen on kykyä, tietoa, taitoa, mahdollisuuksia, opittua, koettua ja tehtyä. Se on koulutuksen tuomaa varmuutta ja käytännössä testattua ja virheiden hiomaa toimintaa. Osaaminen on kykyä pärjätä muutoksessa ja luoda ai-

nutlaatuksia ratkaisuja ainutkertaisiin tilanteisiin. Osaaminen on uskallusta heittäytyä ja kokeilla uutta tietäen pystyvänsä hallitsemaan sen tuloksia. Se on taito hallita sitä epävarmuutta, ettei pysty hallitsemaan uuden kokeilun tuomia tuotoksia. Osaaminen on toisin sanoen hyvin abstrakti tila, joka näyttäytyy myös eri tavoin alasta riippuen.

Se miten tiedosta muokkaantuu osaamista, esittävät Nonaka ja Teece, on siinä kun yksilöt lähtevät tulkitsemaan sitä ja lisäävät siihen omia kokemuksiaan, arvojaan ja se asetetaan tiettyyn kontekstiin. Osaaminen liittyy aina johonkin kontekstiin ja sitä luodaan vuorovaikutuksen kautta. Se on riippuvaista ajasta ja paikasta ja muokkaantuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Nonaka & Teece 2001, 14-15.)

Osaamisen voidaan jakaa vielä kahteen alakategoriaan. Toisessa on se osaaminen, joka on virallisesti todennettavissa ja se voidaan sisällyttää oppaisiin ja saattaa näkyväksi sekä esittää kirjallisena. Tätä voidaan kutsua niin eksplisiittiseksi tiedoksi tai esimerkiksi täsmälliseksi tiedoksi. Toisena on hiljainen tieto, jota ei voi esittää kovin helposti toteen. Se on osaamista toimia yhteisön prosesseissa, käyttäytymissäntöjä, tapoja tehdä, arvoja ja uskomuksia. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista. (Nonaka & Teece 2001, 15.)

Tässä keskityn kolmannen sektorin sosiaali- ja nuorisojärjestöissä tarvittavaan osaamiseen enkä esimerkiksi tuotannolliseen tai tekniseen osaamiseen. Osaaminen käsitetään siis tässä työssä myös enemmän abstraktina käsitteenä ja abstraktimpien prosessien tukijana kuin konkreettisten tuotosten mahdollistajana.

Järjestötyön erityisyys nousee työn luonteesta. Työ on pitkälti projektiluonteista, mikä käytännössä tarkoittaa vaihtuvaa henkilöstöä, resursoinnin monimutkaisuutta, vaadittavan osaamisen rekrytointia ja saavutetun osaamisen juurruttamista organisaatioon sekä alati muuttuvia työn sisältöjä. Uuden kehittäminen ja innovointi on oleellinen osa päivittäistä työtä, sillä avustusperiaatteen

la toimivien organisaatioiden rahoitus perustuu muutaman rahoittajan vakuuttamiseen ja niukkenevien resurssien varassa tulevaisuuden luomiseen. Pärjätäkseen järjestötyössä tulee siis olla luova ja kykenevä luovimaan tiensä arvojen värittämässä toimintakentässä.

Oppiva organisaatio

Isossa osaa kirjallisuutta käytetään yrityksen toivetilana oppivaa organisaatiota. Organisaatio on tällöin alati muutoksessa toimiva ja muutoksesta oppiva ja opitun käyttöönotettava. Oppiva organisaatio on haavekuva, mutta oikeanlaisilla organisaatioon tehdyillä järjestelyillä melko realistinen haavekuva. Tämä edellyttää, että yrityksen johto sitoutuu mahdollistamaan oppimiseen vaadittavaa aikaa ja luovuuden paikkoja henkilöstölleen. Oppiva organisaatio hyödyntää myös kaiken ulkopuolelta saatavan tiedon eikä keskity pelkkään organisaation sisäisen tiedon kehittämiseen. Organisaation tulee hyödyntää myös sidosryhmiltään, kuten yhteistyökumppaneiltaan ja asiakkailtaan, saatavaa tietoa ja hyödyntää sitä kehittämistyössään. (Viitala 2005, 50.)

Oppiva organisaatio on tullut mukaan johtamiskeskusteluun pitkälti johtuen työn luonteen muuttumisesta. Jos karrikoidusti työ oli ennen enemmän fyysistä ja yksitoikkoista, niin nykyään tulee olla valmis toteuttamaan ja hallitsemaan prosessien kaikki vaiheet eikä työ ole ollenkaan niin fyysistä koneiden tehdessä suurimman osan työstä. Tämä tarkoittaa henkilöstöltä suurempaa panostusta oman osaamisensa kehittämiseen ja erityisesti kykyä oppia uutta. Tämä näkökohta on hyvin oleellinen kun mietitään henkilöstön rekrytointia ja vaatii johtajilta sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä panostaa henkilöstöön, jolla nähdään suuri tulevaisuuden potentiaali, mutta joiden osaamisen kehittymistä tulee vielä tukea.

4. Rekrytointi

Osaavan henkilöstön taustalla on aina onnistunut rekrytointi. Onnistuakseen uuden henkilöstön sitouttamisessa yritykseen ja luodakseen menestystä tulee rekrytoijan käydä läpi monta vaihetta ennen kuin itse rekrytointipäätös on valmis ja uusi osaaja voidaan palkata. Tässä seuraavana läpikäydään niin sanottua perusrekrytointiprosessia ja siihen liittyviä vaihteittaisia erityiskysymyksiä sekä sitä, mitä se tarkoittaa itsensä organisaation kannalta.

Vaihtoehtoina käydään läpi niin sisäistä kuin ulkoista rekrytointia ja näiden tuomia mahdollisuuksia. Rekrytoinnin kriteeristöön liittyen esitetään myös ammattikvalifikaatioiden ja osaamisen välisiä vaihtoehtoja. Mukaan on otettu esimerkin omaisesti järjestöpuolen näkökulma tarkempaan käsittelyyn.

4.1 Rekrytoinnin kulmakiviä

Se, mistä rekrytointi alkaa ja mihin se päättyy, on haastavaa yksiselitteisesti päättää. Periaatteessa ensimmäinen tarvittava innoittaja rekrytoinnille on se, että organisaatioon tarvitaan lisää henkilöstöä nykyisten henkilöstöressurssien ollessa liian niukat. Tätä tarvetta määrittelee organisaation luonteesta riippuen joko osaamisen puute, lisäkäsien puute tai kokonaan uuden projektin aloittamisen kautta tarvittava lisähenkilöstö. Tärkeimpänä rekrytoinnin kulmakivenä mainittakoon eettisyys ja läpinäkyvyys (Markkanen 1999, 13.).

Järjestöpuolella todennäköisin uuden osaamisen rekrytoinnin paikka tulee uusien hankkeiden tai projektien alkaessa. Tätä määrittelevät jo pitkälle rahoituskanavat, sillä vaikka toimintakuluihin järjestöt saavat avustuksia, eivät ne kata henkilöstökustannuksia vaan se vaatii aina laajemman hankkeen aloittamista. Kyse on siis usein kehittämistyöstä ja osaamisen rekrytointi tulee avainasemaan kehittämisen edistämiseksi. Tässä rekrytoinnin kulmakivien kasaamisessa olen käyttänyt tukena muun muassa Eeva -Leena Vaahtion teosta ”Rekrytointi menestystekijänä” (2005).

Kun rekryointitarve on todettu, tulee miettiä millaista osaamista tehtävä oikeasti vaatii. Silloin, kun kyse on kehittämistyöstä, tulee määritellä ne osaamisen paikat, jotka koetaan kriittisiksi. On myös kannattavaa kiinnittää kuitenkin huomiota mahdolliseen lisäosaamiseen, jota voi rekrytoida samalla. Kun lähtee tietoisesti hakemaan myös organisaatiota tukevaa osaamista, mahdollistaa se yrityksen sisälle myös työtehtävissä joustamista, tuuraamista ja saadaa ylipäättään kattavampi osaamis pohja. (Vaahtio 2005, 11.)

Työmarkkinoihin ja rekryointeihin vaikuttaa yhteiskunnan ja talouden nousu- ja laskusuhdanteet. Ne vaikuttavat siihen, millaista henkilöstöä on tarjolla ja kuinka paljon avoimet paikat saavat hakijoita innostumaan. Tämän kaiken ei tulisi saada antaa vaikuttaa rekryointiprosessiin, vaan sen pitäisi pysyä melko muuttumattomana. Hakijoiden tulisi täyttää samat kriteerit oli yleinen talouden tilanne mikä hyvänsä, mutta luonnollisesti painotukset muuttuvat. Rekrytoinnin tulee lähteä siitä, että tarkastetaan ja varmistetaan organisaation strategiasta millaista henkilöä oikeasti tarvitaan ja millaisia tavoitteita hänelle annetaan toteutettaviksi. (Markkanen 1999, 16–17.)

Yksi tärkeimmistä elementeistä rekrytoinnissa on työpaikkailmoituksen tekeminen. Se on kuitenkin se, jonka perusteella hakijat työpaikkaa päätyvät hakemaan. Onnistuakseen rekrytoinnissa kannattaa kiinnittää siis huomiota ilmoituksen tekstiin ja ulkonäköön sekä valita huolella ne mediat, joissa päättää ilmoituksen julkaista. Tämä on paikka myös yrityksen imagomarkkinointiin ja työpaikkailmoituksiin liitetään mukaan yritysten sloganeita sekä logoja luomaan yrityskuvaa. Tärkeää on, että tehtävänkuva ja tehtävänimike on selvästi kirjattu ja, että ilmoitus olisi näyttävä ja yrityksen imagon mukainen. (Markkanen 1999 54–56.)

Työpaikkailmoituksen laittaminen kannattaa aloittaa tutuista medioista ja käyttää alan erikoisjulkaisuja ja sähköpostitse tulevia tiedotteita hyväksi. Ylipäänsä rekryointi-ilmoitustapoja ovat työvoimatoimistot, lehdet, internet ja suorat kontaktit. Rekryointia, työnvälistystä ja ilmoitusten julkaisemista tehdään yhä enenevässä määrin myös ammattijärjestöjen, opiskelijajärjestöjen, konsulttien ja henkilöstöväilysfirmojen toimesta. Perusideana on kuitenkin, että haettavaa tehtävää kohti sovitetaan myös rekryointiresurssit; johtotehtäviin isot lehti-

ilmoitukset, suorittaviin tehtäviin riittää työvoimatoimistot. (Markkanen 1999, 39-43.)

Hyvässä rekrytointiprosessissa määritellään etukäteen ne kriteerit, joiden perusteella rekrytointipäätös tehdään. Tällöin hakijoiden yksittäiset huippuominaisuudet eivät pääse toisten yhtä tarpeellisten ominaisuuksien edelle ja kaikille muillekin kuin vain rekrytoijalle jää selvyys vaadittavista taidoista. Tämä edesauttaa avoimuutta ja auttaa myös mahdollisissa syrjäntäpäilytilanteissa, kun kriteerit ovat olleet organisaatiossa laajemminkin tiedossa. Hyvä käytäntö olisi, jos rekrytoinnissa olisi mukana tiimi, joka voisi määritellä yhdessä rekrytointikriteerit ja asettaa ne tarvittaessa tärkeysjärjestykseen. (Markkanen 1999 72-74.)

Syrjintätapauksiin ja laajemminkin rekrytoinnissa käytettävät säännöt sanelevat pitkälle lait. Rekrytoinnissa huomioon otettavat lait ovat työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki ja yksityisyyden suojaava laki. Näissä määritellään, kuinka hakijoita tulee kohdella samanarvoisin ja kuinka hakijoista saatavaa tietoa tulee kohdella. Tasa-arvoinen kohtelu hakijoiden välillä riippumatta heidän sukupuolestaan tulee taata, eikä naisilta saa kysyä muun muassa mahdollisesta raskaudesta. Lait säättävät myös vanhojen työntekijöiden uudelleenpalkkauksesta, jolloin lomautetuille tulee tarjota ensin uutta työtä ja osa-aikaisille tulee tarjota kokoaikaista työtä. Lakeihin tulee tutustua aina rekrytointiprosessin alkaessa, mutta hyvä muistisääntö on kohdella hakijoita kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti, sillä pääsee jo pitkälle. (Österberg 2009, 87-88.)

Lisää tukea väitteelle, että rekrytoinnissa on hyvä olla mukana tiimi, tulee siitä, että organisaation johtaja ei voi olla ainoa, jolla näkemystä asiaan. Tiimi varmistaa sen, että rekrytoidaan tarvittua osaamista, eikä vain paikata tiettyä osaamisaukkoa, vaikka viimeinen päätöksen sana olisikin johtajalla. Kannattavaa on osallistaa organisaation henkilöstö mukaan päätöksentekoon, sillä he ovat todennäköisimmin kuitenkin tehtävän työn asiantuntijoita ja he osavat arvioida millaisista resursseista käytännön työssä on hyötyä. Tällöin päästään lähemmäs työnuudistamista, parempaa resursointia ja koko työyhteisön kehittämistä. (Markkanen 1999, 119 -121.)

Kvalifikaatioiden merkitys on toinen oleellinen etukäteen ratkaistava tekijä. Se määrittelee rekrytointistrategian, joka voidaan rakentaa sen perusteella kuinka tärkeäksi koulutus ts. muodollinen pätevyys asetetaan päätöstä tehtäessä. Vaihtoehtoja on esimerkiksi määritellä pohjakoulutuksen vaatimus, palkata korkeimmin koulutettu tai jättää koulutus täysin huomioimatta. Siihen väliin mahtuu persoonan vaikutus ja koulutusten muutokset, jos hakijat ovat hyvin laajalta ikäskaalalta. On olemassa myös työqualifikaatioita, jotka tarkoittavat työn itsensä asettamia vaatimuksia. (Markkanen 1999, 77 -79.)

Käsitteistön selkeyttämiseksi tulee huomioida myös se, että osaamisesta, kompetensseista ja kvalifikaatioista puhuttaessa, käsitteiden sisältö voi olla hyvinkin samankaltainen. Tarkennuksen vuoksi ja käsitteistön avaamiseksi tässä on jaoteltu niitä osiin. Tiedot ja taidot ovat pintakompetensseja. Ydinkompetensseja ovat motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä käsitys itsestä. Ydinkompetensseja voi nimittää myös kvalifikaatioiksi, jotka on vielä jaoteltu mukautumis-, motivaatio ja innovatiivisuuskvalifikaatioiksi. (Markkanen 1999 84- 85.)

Mukautumiskvalifikaatio on kyky sopeutua työn ulkoisiin ehtoihin ja mittaa luotettavuutta ja joustavuutta. Motivaatiokvalifikaatiota määrittää oma-aloitteisuus, sitoutuneisuus ja yrittäjämäisyys. Innovatiiviset kvalifikaatiot mahdollistavat rutiineista poikkeamista; tällöin henkilö näkee kehittämistarpeita ja kykenee arvioimaan toimintaa. Rekrytointiprosessissa tulee ratkaista mitä kvalifikaatiota tarvitaan eniten. Lisänä ovat vielä pehmeät kvalifikaatiot jotka ovat osa persoonaa, mutta ne tulevat kuitenkin mukana paketissa. Haastavaksi tulee rekrytointitilanteessa ja osaamisen siirtämisessä saada esille ja mitattua myös hiljainen tieto. (Markkanen 1999 84- 86.)

4.2 Rekrytointi strategisena tekijänä

Niin yritykset kuin järjestötkin tekevät toimintaansa tukevia strategioita. Niitä tehdään, jotta toimintoja olisi helpompi selkeyttää ja jotta kaikki tietävät, mihin ollaan tähtäämässä ja mitkä ovat niin lähiajan kuin pitkän tähtäimen tavoitteet. Harvemmassa organisaatiossa on kuitenkin vielä henkilöstöstrategiaa. Kun lähdetään rekrytoimaan, olisi henkilöstöstrategia kuitenkin suureksi avuksi.

Uusi työntekijä on pitkäaikainen sijoitus ja sen vuoksi suunnitelmallisuuden olisi hyvä olla tukemassa tätä prosessia. Henkilöstön rekrytointisuunnittelua voi kutsua myös henkilöstöideaksi, joka juontaa liikeideasta. Ja kun yritykselle kirjataan strategia, tulee yhtälailla tehdä henkilöstöstrategia (Markkanen 1999, 39.).

Näkemys pitäisi siirtää myös siihen, että henkilöstö on osa kehitystä eikä se ole vain kehittämisen kohde. Kun yrityksen strategiaan kirjataan todennäköisen toimintaympäristön muutokset, voidaan henkilöstöstrategiaan liittää odotettavissa olevat tehtävien muutokset ja kehittämisen tarpeet ja tarkentaa henkilöstön tarvetta tulevaisuudessa. Tässä samassa yhteydessä onkin mielekäs-tä tuoda esille myös työntekijöitä koskevan käsitteistön muutokset, sillä enää ei niinkään puhuta työvoimasta vaan henkilöstöstä ja kun puhutaan henkilös-töjohtamisesta, puhutaan osaamisen johtamisesta. (Vaahtio 2005, 19 -21.)

Tässä vaiheessa, kun on selvitetty, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, on aiheellista käydä läpi, mitä osaamista yhteisössä on jo valmiiksi. Ehkä nykyiselläkin henkilöstöllä on osaamista, jota ei vain koskaan ole aiemmin todet-tu, sillä se ei ole kuulunut niin tiiviisti nykyiseen tehtäväkuvaan. Organisaati-on uusien toimenkuvien syntyessä tulee olla tehtynä osaamiskartoitus, jonka pohjalta nähdään myös kannattaako lähteä rekrytoimaan uutta vai kannattaa-ko harkita sisäistä rekrytointia. Kyse on paljon siitä, että tunnistetaan ja tun-nustetaan myös oma osaaminen. (Vaahtio 2005, 22, 28.)

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan nykyiseen henkilöstöön kuuluvan työnteki-jän siirtymistä organisaation sisällä uusiin tehtäviin. Yleisempänä esimerkkinä sisäistä rekrytointia voi käyttää, kun on todettu nykyisellä työntekijällä olevan olennaista osaamista, jota voi hyödyntää tulevassa projektissa tai sitten ylen-tää kokenut työntekijä esimiesasemaan.

Yhtälailla rekrytoinnin kanssa kamppailevien tulisi keskittyä osaamisen talossa pitämiseen. Tämä näkökulma pitää pitää mielessä, sillä vaikka uutta osaamis-ta saisikin aina rekrytoitua, häviää organisaatio, kun osaaja poistuu, vaihtaa toisiin tehtäviin ja vie saavutetun osaamisensa toiseen organisaatioon men-nessään. Sen vuoksi on tärkeää pitää nykyinen henkilökunta tyytyväisenä ja

palkita myös talossa olevia toimijoita, eikä keskittyä pelkästään aina uuden osaamisen rekrytoimiseen. (Cappelli 2001, 28-31.)

Jos ja kun rekrytoinnilla halutaan tuoda uutta organisaatioon, on rekrytointipäätöksen kriteerien hyvä olla tarkkaan harkittu. Suomessa on perinteisesti arvostettu koulutusta hyvin korkealle ja rekrytointi on perustunut korkeimmin koulutetun valitsemiseen. Pohjakriteerinä koulutus on varmasti hyvä, mutta kun etsitään työhön oikeasti soveltuvaa henkilöä, ei koulutus voi olla enää merkittävin tekijä (Markkanen 1999, 25.).

4.3 Panosta hakijoiden haastatteluihin

Rekrytointiprosessissa suurin mahdollisuus onnistua tai epäonnistua on haastatteluvaihe. Kun ensin saadaan aikaan oikeanlainen työpaikkailmoituksen ja selkeän realistisen toimenkuvan siihen kirjaaminen, jotta saadaan niitä tavoiteltuja hakijoita, on haastattelu seuraava kriittinen vaihe. Haastatteluun valittavien valikoiminen hakemusten perusteella on tehtävä analyttisesti ja varmasti. Juuri oikealla toimenkuvan kirjaamisella saadaan enemmän niitä hakijoita, joita toivotaankin. Hakijoista kannattaa rakentaa yhteenvetoraportti, johon on kerätty tehtävän kannalta oleelliset tiedot. (Koivisto 2004, 40-42.)

Haastattelua ennen tulee päättää missä muodossa haastattelu pidetään ja kuinka monta kierrosta haastatteluja ollaan valmiita pitämään. Silloin kun haetaan avainasemaan osaajia, kannattaa haastatteluja pitää muutama kierros ja aina tiputtaa epäsovivimmat hakijat joukosta. Tämän prosessin aikana tekiään ehditään tutustua ja mahdolliset haastatteluissa muodostuvat roolit ehtivät karista pois tai ainakin muuttua. Haastattelijan tehtävä on muistaa pysyä asiassa, eikä jättää haastattelua keskustelun tai jutustelun tasolle. (Koivisto 2004, 56–60.)

Haastattelutilanteeseen itseensä kannattaa panostaa. Vaikka haastattelija kokisi olevansa vahvempana tilanteessa, on tämä myös haastateltavalle jo se päätöksen paikka, että haluaako hän todella osaksi tätä organisaatio. Sitä myöten ensivaikutelma tehdään heti molemminpuolisesti. Haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, jota haastattelija johtaa. Jotta tilanteessa päästään

testaamaan käytännön osaamista, voidaan asetta joku käytännön case harjoitus tai laittaa hakija todellisen tilanteen kanssa tekemisiin ja vaihtaa esimerkiksi haastattelukieltä vauhdissa. (Koivisto 2004, 67–70.)

Teoksessa ”Onnistu rekrytointihaastattelijana” pitkän rekrytointiuran tehnyt Mikko Markkanen listaa taitavan haastattelijan ominaisuuksia. Näitä ovat kyky kokonaisvaltaiseen ajatteluun, jossa epäolennaisuudet erottuvat olennaisuuksista. Hän on päätöksentekokykyinen ja jämäkkä kommunikoija, mutta empaattinen ja kuuntelee todella haastateltavia. Taitava haastattelija ei jäädy paineen alla ja uskaltaa ottaa riskejä ja kaiken päälle omaa hyvän muistin. (Markkanen 2009, 222.)

Haastattelijan tulee pitää eettisenä ohjenuorana haastateltavien yhdenvertaisuus. On tärkeää, että pysyy mahdollisimman objektiivisena hakijaa kohtaa eikä anna omien ennakko-oletustensa määritellä haastattelutilannetta liikaa. Työhön liittyvän lainsäädännön lisäksi Suomessa on olemassa myös yhdenvertaisuuslaki. Tämä laki säättää jo sen, että kaikkia tulee kohdella samantarvoisesti ja käytännössä se tarkoittaa, ettei niitä kysymyksiä, jotka loukkaavat toisen yksityisyyden ja yhdenvertaisuuden suojaa, tule esittää edes vitsin varjolla. Muistioiden pitäminen takaa osaltaan tilanteen reiluuden kaikkia osapuolia kohtaan. Tarkkana pitää olla myös rekrytoinnissa avustavien henkilöiden sillä, se, että esimies pyytää tekemään välillisesti syrjivän teon ja esimerkiksi pyytää esittämään vain miesten hakemukset, ei poista vastuuta avustajalta. (Vaahtio 2007, 55- 59 & 95–96.)

Kun on aika tehdä päätös, on ihan sallittua luottaa omaan intuitioonsa. Päätöstä valmisteltaessa täytyy vain luottaa siihen, että koska tuosta henkilöstä huokui varmuus tehtävässä pärjäämisen, hän ymmärsi alan käsitteistön ja näki laajempaa alan kehitystä, on hän luottamuksesi arvoinen. Jos hakijalla oli selkeys tulevista tehtävistä ja mitä ne tulevat sisältämään ja motivoitunut sitoutumaan organisaatioon ja oli innolla ottamassa uuden haasteen vastaan, on päätös tehtävissä. Kun kaupan päälle tulee henkilön kiinnostus oman osaamisensa kehittämiseen ja hän osoittaa valmiuksia myös uralla etenemiseen voi iloita onnistuneen rekrytointiprosessin tuloksesta ja siirtyä perehdytysvaiheeseen. (Vaahtio 2007, 23–24,111.)

5. Osaamisen rekrytointi kilpailutekijänä

Se, miksi osaamisen kehittämiseen ja osaamisen rekrytointiin tulee kiinnittää huomiota, on nykyajan tuomat muutokset tuotannossa ja markkinoilla. Kun ennen saatiin aikaan kilpailukykyä hyvin suorittavassa työssäkin, kunhan se vain tehtiin tehokkaasti, on nykyajan muutosalttius tuonut sen piirteen työhömmä, että muutostila on jatkuvaa ja siihen tulee sopeutua. Oleellista on kehittää organisaatioon valmiuksia olla ja toimia tässä jatkuvassa muutoksen tilassa. (Grönroos & Ståhle 1999, 29.)

Yritysten tulee organisoida resurssejaan oman aineettoman pääomansa kehittämiseen. Nyt ajatellaan, että kun investoidaan aineettomaan pääomaan, niin saavutetaan asetettuja tavoitteita tehokkaammin. Organisaatiosta löytyvä aineeton pääoma vaikuttaa hyvin paljon tulevaisuuden suunnitteluun ja tätä myötä strategioihin. Aineettomaan pääomaan sisältyvää osaamista vaaditaan niin yrityksiltä kuin järjestöiltä nykyään myös huomattavasti enemmän kuin ennen samojen perustoimintojen pyörittämiseen. (Lönngquist, Kujansivu, Antola 2005, 63-64.)

Päriätäkseen kilpailussa, tulee organisaation toimia hyvin kaikilla kentillä. On puhe aineettomasta pääomasta, joka on yrityksen kantava voimavara ja siihen sisällytetään inhimillinen, rakenteellinen ja asiakaspääoma (Grönroos & Ståhle 1999, 40.). Tämä ajattelu on uusien kasvuteorioiden mukaista kun iso osa tuotannosta on siirtynyt palvelutuotannon piiriin. Tässä merkityksellisintä on yritysten voimavarat ja mahdollisuudet innovoida ja tuottaa näin kilpailukykyä. (Grönroos & Ståhle 1999, 45.). Osaaminen nousee tällöin arvoonsa.

Osaamista pystyy myös arvottamaan sekä laskemaan sen tuotot ja kustannukset organisaatioille. On mahdollista jakaa toimintaan perustuvia arvotettuja kustannuksia työsuhteen keston kanssa ja näin määritellä organisaation sisällä hintaa ja merkkiä tilinpäätökseen osaamisen kustannuksista. Tähän arvotetaan organisaation aineettomat tuotteet ja muun muassa innovaatiot sekä henkilöstön koulutukset. Teoriassa malleja pystyy muokkaamaan organisaati-

on tarpeiden mukaisesti, vaikka käytännössä tarkkojen laskelmien esittäminen voi olla hyvin haasteellista. (Liebowitz 1999, 5-10 - 5-12.)

Muitakin menetelmiä osaamisen arvon laskemiseksi on ja ne perustuvat melko samaan logiikkaan, jossa käytetään organisaation tilinpäätöstä tai kassavirta arviota apuna ja suhteutetaan osaamista tai aineetonta pääomaa niihin. Ideana on, että aineeton pääoma nähdään lisäarvon tuottajana. Organisaatioille näiden laskelmien tekeminen tulee ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun tulee osoittaa organisaation taloudellinen arvo, vaikka kiinteää tai fyysistä pääomaa ei ole osoittaa. (Lönngquist, Kujansivu, Antola 2005, 165-167.)

Saavuttaakseen taloudellista kasvua ja saadakseen jatkuvuutta toimintaansa tulee Grönroosin ja Ståhlen mukaan teoksessaan "Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä" (1999) kehittää juuri tätä tietopääomaa. Se menee limittäin aineettoman pääoman kanssa, johon sisällytettiin data, informaatio, tieto ja osaaminen (Grönroos & Ståhle 1999, 49.).

Haasteena organisaatioille nousee saada kaikki organisaation sisältä löytyvä tietopääoma mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti eteenpäin ja markkinoille uusien innovaatioiden muodossa. Huomionarvoista tällöin on myös se, että kun innovaatioita tuotetaan, tulee niistä tehdä koko organisaation voimavaroja. Tällöin ei ole enää kyse yksilön tuottamasta kehittämisestä vaan se tulee siirtää organisaation resurssiksi. (Grönroos & Ståhle 1999, 51,72.)

Rekrytointi tuleekin nähdä enemmän kokonaisuuteen sijoittamisena. Missä määrin uusi työntekijä tuo organisaatiolle sitä uutta osaamista, joka täydentää organisaation kykyä tuottaa uusia innovaatioita? Uusi toimija voi täydentää osaamisella tiettyjä osaamisaukkoja organisaatiossa ja tuoda täysin uutta osaamista mukanaan. Huolellinen suunnittelu ja henkilöstöstrategiat auttavat luomaan työyhteisöjä, jossa yksilöt pääsevät esille, mutta käänteentekevää organisaation tulevaisuuden kannalta on se, kuinka nämä yksilöt pystyvät toimimaan yhdessä sekä tuottamaan ja innovoimaan (Grönroos & Ståhle 1999, 73.).

6. Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen tarkastelutavaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus perustuen tutkimuskysymyksen asetteluun. Osaamisen johtaminen ja osaamisen rekrytointi ovat monille vielä niin uusia tai harvoin käytettyjä termejä, että tutkimuksessa tulee antaa tilaa haastateltaville enemmän kuin kyselylomakkeen antaman tilan verran.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään selkeyttämään ilmiötä ja laatimaan kuvaa todellisuudesta. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään kun tutkittava asia ei ole suoraan mitattavissa. Objektiivisuuden saavuttaminen on tällöin hyvin haasteellista ja tutkimuksessa tulee usein näkyviin myös tutkijan kanta. Kvalitatiivisella tutkimuksella löydetään selityksiä ja tarinoita, jotka kuvaavat sitä, miten todellisuus on rakentunut. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157 -158.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus suoritetaan joko haastattelemalla tai havainnoimalla joko yksilöitä tai ryhmiä. Tutkimuskysymys saattaa tällöin elää sitä myöten kun aineistosta nousee esiin uusia käännteitä. Haastateltavat valitaan tietoisesti harkitsemalla, eikä käytetä sattumanvaraista otantaa, kuten tehtäisiin jos käytettäisiin kvantitatiivisia menetelmiä. Aineistot tuottavat tuloksia, jotka yleensä esittävät vain juuri tietyn tarkastelun alla olleen ilmiön selityksen eikä yleispäteviä selityksiä pystytä tekemään. Kvalitatiivisella tutkimuksella sen sijaan saadaan aikaan laajempaa näkemystä ja kokonaisvaltaisempaa tietoa kuin jos käytettäisiin tarkkoja mittareita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.)

7. Rekrytoijien haastattelu teemana ”Osaamisen johtaminen”

Tutkimuksen metodina käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelua on nimetty myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi tai kohdennetuksi haastatteluksi, joista tässä työssä ei tehdä eroa vaan teemahaastattelua käytetään kattavana terminä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.). Haastateltavat ovat 3. sektorin toimijoita, järjestöjohtajia ja rekrytoijia. Teemahaastattelu antaa tilaa myös uusien näkökulmien esille tuloon, mikä soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, kun tavoite on löytää uusia tapoja ja avauksia rekrytointiin.

Haastattelua varten teemahaastattelussa muodostetaan haastattelurunko, jonka varassa haastattelutilanne etenee. Etukäteen valmistetaan aiheesta esille nousseiden teemojen mukainen haastattelurunko, johon kirjataan teemat, pääkysymykset ja muutama alakysymys. Tarkoituksena on kuitenkin mahdollistaa keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltava voi yhtälailla johdattaa haastattelua tuomalla esille omia näkökulmiaan. Oleellista on teemahaastattelussa että, vaikka tarkentavat kysymykset voivat vaihdella haastattelukohtaisesti, pysyvät teemat kaikilla haastateltavilla samoina. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.).

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Tällä pyrittiin tuomaan haastateltaville myös turvallinen ja avoin haastattelutilanne. Yhtälailla kysymyksen ollessa haastateltavien omien järjestöjen rekrytointi, tulee heille tarjota mahdollisuus anonymiteettiin, jolleivät he ole halukkaita tuomaan esille julkisesti omia rekrytointistrategioitaan. Ryhmähaastattelu voisi tuoda esille innovatiivisiakin ideoita, mutta yhtälailla se voisi olla vahvojen personoiden ja valtarakenteiden dominoima (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63.). Tämän vuoksi yksilöhaastattelu valikoitui neutraalimpana vaihtoehtona.

Teemat haastattelua varten rakentuivat teorian, ennakko tietämyksen sekä siitä tehtyjen analyysien perusteella. Laajemmat teemat jaettiin alateemoihin,

joiden perusteella muokattiin haastattelurunko. Teema-alueista nostettiin esille erityisiä tarkentavia kysymyksiä, joihin saattoi vastata lyhyestikin. Haastattelurunkoon pyrittiin jättämään mahdollisimman paljon tilaa myös haastateltavien omille käsityksille itse ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67.). Käytäntö määritteli haastattelutilannetta kuitenkin sen verran, että haastattelutilanteessa kysymysrungosta poikettiin vain kysymysten sisältöä tarkemmin avaavaksi.

Haastattelusta saatujen vastausten perusteella osaamisen rekrytoinnin tueksi muodostettiin vinkkilista, josta rekrytoija pystyy rakentamaan oman kriteeristönsä ja tarkastamaan tarvittavan osaamisen määrittelyn kautta heille sopivan työntekijäprofiilin. Tämän saavuttamiseksi haastatteluissa pyrittiin tuomaan esille myös tulevaisuuden ennakointi. Näin organisaatiot pystyvät varautumaan myös tulevaisuuden osaamisvajeen ennakointiin (Ojala 2008, 116.).

Haastattelut kestivät noin tunnin ja niitä tehtiin haastateltavien itse valitsemis- sa paikoissa niin työpaikoilla kuin haastateltavien kotona. Haastattelut pidettiin keskustelun omaisina tiloina ja niissä panostettiin leppoisan tunnelman edistämiseen. Haastateltavista ei tuoda tässä esille tarkempia yksilöintitietoja, sillä heidän kanssaan sovittiin, että he tulisivat esiintymään vastauksissa ainoastaan profiilinsa kautta. Vastaajien määrän ollessa pieni, heidän on suhteellisen helppo yksilöidä jo omat vastauksensa aineistosta. Haastattelutilanteet pidettiin kaikki rauhaisissa tiloissa, joissa ei ollut mukana erityisiä häiriötekijöitä.

8. Rekrytoijan näkemys

Alla on esitelty järjestötoimijoiden, johtajien ja rekrytoijien haastatteluiden tuloksia tiivistettyinä ja kiteytettyinä kysymyksittäin ja teemoittain. Haastatteluja tehtiin viisi ja vastaajat olivat nuoriso- kulttuuri- ja sosiaalipuolen järjestöistä. Kaikki edustetut järjestöt tekevät niin paikallista kuin kansainvälistäkin nuorisokasvatus- ja sosiaalityötä, johon linkittyy myös vapaaehtoistyö.

Vastaajat ovat kaikki korkeakoulutettuja kasvatusta- ja humanistiselta alalta. Ala on hyvin naisvoittoista ja kaikki vastaajatkin ovat naisia. Heidän vastauksia tai profiileja ei tuoda esille tarkemmin, sillä he olisivat hyvin helposti tunnistettavissa. Sen sijaan vastauksista on koottu tiivistykset yleisemmän tason vastauksiksi. Yksittäisiä vastauksia ei tuoda kaikissa kohti esille, sillä tarkoitus oli saada laajempaa kuvaa eri mahdollisuuksista toimia osaamisen rekrytoinnin ideaa tukevasti. Seuraavissa kappaleissa käsittelemme vastauksia rakenteella kysymys ensin, jonka jälkeen vastauksissa nousseet asiat.

8.1 Tehtävänkuvat, yhteistyö ja tiimityö

Kysymys: Kuinka määritätte tehtävänkuvat? Kuinka teillä hyödynnetään moniammatillisuutta / tiimityötä?

Vastaukset: Projektin luonne, substanssit ja tematiikka määrittelevät tehtävänkuvan. Projekteille asetetaan tavoitteet, jotka löytyvät toimintasuunnitelmista ja nämä ovat konkreettisen tehtävänkuvan suunnannäyttäjinä. Esille tuli, että usein toimijat myös enemmän ajautuvat tehtäviinsä kuin, että heitä erityisesti rekrytoitaisiin. Tehtäväkuvat voi myös räätälöidä idean ja projektin mahdollisuuksien mukaisesti ja osassa organisaatioita myös työnkuvaa saattoi muokata omaa osaamista vastaavaksi. Jos ja kun organisaatioissa havaittiin osaamisaukkoja, tuli esille yhteistyöverkostot, joiden tuella tähän saattoi saada apuja. Vakituisten henkilöstön tehtävänkuvaan sisältyi paljon edeltäjältä periytyviä tehtäviä.

8.2 Koulutuksen merkitys rekrytoinnissa

Kysymys: Kuinka paljon pohjakoulutusta painotetaan? Onko teillä tietyt ammattikvalifikaatiot ts. lain asettamat määräykset työntekijän pätevyydestä?

Vastaukset: Korostetusti vastauksista nousi esille, että koulutus tulee olla, mutta painopiste on muussa osaamisessa, jolloin työkokemus ja harrastuneisuus ratkaisee, ei koulutustaso. Esimerkkinä, kun haetaan erityistä osaamista, joka ei organisaatiolle ole tyypillistä, todennetun osaamisen lisäksi merkittävien

tekijä rekrytoinnissa voi olla kokemus nuorten ohjaamisesta, vaikka kyseessä olisikin muuta spesifiä ammattitaitoa vaativa työ.

Kuitenkin koettiin eduksi, jos hakijalla on olemassa CV, josta näkee motivoituneisuutta ja kouluttautuneisuutta alalle, sillä siitä näkee jo jakaako hakija samankaltaisia arvoja ja maailmankuvan kuin organisaatio. Koulun ulkopuolella saavutettuja erityistaitoja ja kompetensseja arvostetaan kovasti. Hakija, jolla on alalle soveltuva koulutus, nähtiin kuitenkin vahvemமாகsi hakijaksi kuin kouluttautumaton.

8.3 Osaamisen siirtäminen

Kysymys: Kuinka oleellista on osata työ jo valmiiksi vai oletteko mahdollistaneet osaamisen siirtämistä esim. tarinoiden tai mentoroinnin kautta?

Vastaukset: Tässä näkyi jo enemmän vaihtelua vastauksissa. Toisilla oli työtä aloittaessa käytössä perehdytyskansiot ja mahdollistettiin aiempien työntekijöiden kanssa käytävää keskustelua. Toisilla perehdytys oli taas enemmän sattumanvaraista ja esimiehen toiminnasta riippuvaa, sillä perehdytys oli asetettu esimiehen tehtäväksi.

Henkilöstön sisäiseen perehdytykseen projektien alkaessa ja järjestöjen toimintaan uuden henkilön rekrytoituttua, käytössä oli usein tarinoita. Uusille toimijoille oli osoitettu mentori tai mahdollistettu jo ennen työsopimuksen alkamista osallistuminen työyhteisön palavereihin. Tiedonsiirron ja osaamisen siirtämisen mahdollistamiseksi yhdessä organisaatiossa oli pidetty päiväkirjaa, johon oli koottu oleellisimpia käytännön ratkaisuja ja sitä, mitä oli projektin aikana opittu.

Toisaalta nousi esiin myös se puoli, että tekijällä ei välttämättä ole ollut olemassakaan edeltäjää vaan on aito mahdollisuus lähteä muodostamaan omannäköistä toimintaa, jolloin osaamista ei ole tarvinnut siirtää.

Henkilöstön vaihtuessa koettiin usein tapahtuvan kommunikaatiokatkos ja vasta silloin on huomattu, kuinka paljon osaamista lähti aiempien työntekijöiden mukana heidän poistuessa organisaatiosta.

8.4 Osaamisen kartoitus

Kysymys: Mikä on teidän ydinosaamistanne?

Vastaukset: Haastatelluilla järjestöillä oli melko vahva kuva omasta osaamisestaan. Ydinosaamiset näissä järjestöissä olivat kulttuurinen nuorisotyö, nuorisolähtöinen toiminta ja omaehtoisen kulttuurisen nuorisotyön tukeminen sekä osallisuuden tukeminen, suvaitsevaisuuskasvatus, kansainvälinen nuorisotyö ja projektinhallinta. Esille tuli ydinosaamisen määrittelyssä se, että organisaatiossa oli kyllä tuotu esille, missä haluttaisiin olla asiantuntijoita, mutta ei ollut vielä käyty läpi sitä, kuinka henkilöstö voisi olla sen mahdollistaja.

8.5 Osaamisen tarve ja tulevaisuus

Kysymys: Millaista osaamista tulette tulevaisuudessa tarvitsemaan? Kehittääkö aktiivisesti henkilöstönne mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen?

Vastaukset: Voittopuolisesti haastateltavilla oli vahva mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja koulutuksiin osallistumiseen kannustettiin ja osassa organisaatioista jopa yllytettiin. Näissä organisaatioissa oman toiminnan kehittäminen oli myös aktiivista ja toimijat itse olivat pitkälti vastuussa siitä, että toiminta menee eteenpäin ja uusia toimintamenetelmiä löytyy.

Kehittämiskohdiksi tunnistettiin järjestön itsensä kehittämistyö ja muun muassa palvelutuotannon tuotteistaminen sekä tukirakenteiden rakentaminen. Tulevaisuudessa tarvitaan organisointikykyä, työnjakamista ja työntekijöiden jakamista tukevaa osaamista. Ala on hyvin osaamisintensiivinen, sillä työn sisällöt elävät hyvin paljon ajassa ja vaihtuvat nuorisokulttuurin muutosten mukaan. Osaamisen kasvattamiseksi toimijat osallistuivat kansainvälisiin koulutuksiin ja seminaareihin ja toimivat kumppaniverkostoissa.

Kuitenkin vaikka toisille oman osaamisen kehittämistä pidettiin itsestään selvänä osana työtä, niin toisilla oli vain vähäisissä määrin mahdollisuuksia osal-

listua koulutuksiin ja kehittää työtään. Alan muutokset ja tarpeet toki tunnustetaan ja tavoitteet asetetaan, mutta henkilöstön kouluttautumista ei tueta.

8.6 Onko osaaminen jo organisaatiossanne?

Kysymys: Onko teidän organisaatiollanne yhteinen visio tulevasta? Onko teillä käyty läpi työtehtävien uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksia?

Vastaukset: Järjestöissä projektit tuovat toiminnalle ja visioinnille reunaehdot. Visioita on olemassa, mutta työtehtävät muokkaantuvat saatujen rahoitusten mukaisesti. Näin ollen haastateltavien organisaatioissa tehtävien uudelleenorganisoinnista käytävä keskustelu oli hyvin avointa. Organisaatioissa on myös pakollisia tehtäviä, jotka liikkuvat toimenkuvan mukana. Suurin ratkaisija oli vastausten perusteella tulevaisuuden projekti- ja rahoituspäätökset. Toimenkuvien uudelleenorganisoinnissa oli käytetty mm. työparitoimintaa mahdollistamassa tehtävien jakamista.

8.7 Tulevaisuuden haasteet rekrytoinnissa

Kysymys: Millaisia haasteita on rekrytoida osaajia tulevaisuudessa kolmannelle sektorille ja järjestötyöhön?

Vastaukset: Suurimpana haasteena pidettiin palkkausta. Jotta todellisia osaajia saadaan rekrytoitua ja sitoutettua järjestöihin, tulisi olla myös tarjota kilpailukykyistä ja osaajien arvoista palkkaa. Tarjolla on kuitenkin vain pitkälti määräaikaista patkätöitä ja projektihommia. Tulevaisuuden osaajalla tulisi olla taustalla myös järjestöalan kokemusta ja valmiuksia hyvin monipuolisiin toimenkuviin ja vaihtuviin tehtäviin. Mielekkäänä tapana rekrytoida koettiin joko harjoittelijana organisaatiossa ollut tai muutoin tuttu kollega, jotta olisi jotain varmuutta henkilön dynaamisuudesta ja tavasta toimia. Positiivista oli kuitenkin tulevaisuuden näky siitä, että osaajia tulee kyllä riittämään ja heille mielekkäitä tehtäviä. Hakijoiden moninaiset ja monipuoliset taustat toivat kuitenkin esille haasteen siitä, kuinka arvottaa ensimmäisessä vaiheessa hakijoita, kun ryhdytään harkitsemaan ketä pyydetään haastatteluun.

8.8 Organisaatioiden osaaminen ja kriteerit rekrytoitavalle

Seuraavassa organisaatioiden määrittelyä osaamiselle ja kriteeristöä siihen, millaisen työntekijän he palkkaisivat. Lainaukset ovat suoraan haastatteluista.

Mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossanne?

”Kulttuurikentän ja nuorisokulttuurin tuntemista. Monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden ymmärrystä, kulttuurisensitiivisyyttä ja tapahtumanjärjestelytaitoja. Asioita, joita oppii vain tekemällä.”

”Luovuutta. Osaaminen on persoonan kuva ja että osaa tuoda myös esille vahvuuksiaan ja vastuuta työstään.”

”Projektiosaamista, verkostoitumista ja sen verkoston olennaiseksi näkemistä. Koko systeemi ja nuoren tukemisen prosessi. Valmius toimia eri kulttuureissa.”

”On tietoa, taitoa ja kompetensseja. Asennetta, jotta organisaatio toimii ja homma toimii. Tietoisuutta olemassa olevista ja tarvittavista taidoista.”

”Osaamista luo monenlaisen taustan omaava henkilöstö ja erilaiset näkökulmat. Henkilöstöllä on omat substanssit nuorten ohjaamiseen liittyen, kun kaikilla on eri koulutustausta. Osaamista, joka ei ole virallisesti todennettua, arvostetaan.”

Olet rekrytoimassa osaamista organisaatioosi. Listaa ne kompetenssit ja kriteerit, jotka koet tärkeimmiksi. Jos et ole aiemmin tehnyt rekrytoinnin kriteeristöä, kirjaa ylös ne tekijät, joiden perusteella useimmiten teette rekrytointipäätöksen.

Vastaukset on koottu useimmin esiintynyt piirre ensin:

1. Projektinhallinta (4 merkintää)
2. Kohtaamisen taito/vuorovaikutustaidot (4 merkintää)
3. Oma-aloitteisuus (3 merkintää)
4. Taloudenhallinta/budjetointi (3 merkintää)
5. Kulttuurinen liikkuvuus/suvaitsevaisuus ja avoimuus (3 merkintää)
6. Motivaatio (2 merkintää)

7. Järjestökokemus (2 merkintää)
8. Ymmärrys organisaation kulttuurista (2 merkintää)
9. Kielitaito (2 merkintää)
10. Tiedotus ja markkinointi (2 merkintää)

Muita mainittuja tekijöitä yhdellä merkinnällä oli koulutus, kokemus alalta, tehtävään liittyviä näyttöjä, menetelmäosaaminen, verkostotoiminta, yhteistyökyky ja sopivuus tiimiin.

Kun kysyttiin olemassa olevasta henkilöstöstrategiasta, vastaus oli kaikilla ensin kieltävä, mutta hetken mietittyään vastaajat tunnistivat organisaatioistaan löytyvän suunnitelman, jota ei vain ollut nimetty henkilöstöstrategiaksi. Osaamisaukkoja oli käyty läpi ja toimintasuunnitelmavaiheessa oli käyty läpi tarvittavien osaajien rekrytoimista ja millaisessa vaiheessa ja millä ehdoilla heitä olisi mahdollista palkata organisaatioon. Näissä järjestöissä oli vahvana osana myös vapaaehtoistoimijat, jotka ovat lisäresurssi, mutta heidän varaan ei ole mahdollista luoda pitkäjänteistä toimintaa.

Haastateltavat vastasivat myös kysymykseen organisaatiossa tehdyistä osaamiskartoituksista. Jälleen kerran systemaattista kartoitusta ei ollut tehty, mutta osaamista jaetaan organisaation sisällä ja omat taidot tuodaan esille. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu pitkälti rekrytointivaiheessa ja järjestöjen hallituksiin on koottu henkilöitä, jotka täydentävät osaamisellaan henkilöstön osaamista. Tässä kohdassa tuli esille hiljainen tieto ja kuinka sen poistuminen organisaatiosta on tuonut esille osaamisaukkoja.

9. Johtopäätökset ja vinkkejä rekrytoijalle

Se, mitä haastatteluista tuli ilmi päällimmäisenä oli se, että järjestöalalla toivotaan todellisia moniosaajia, jotka pystyvät hallitsemaan tilanteen kuin tilanteen ja vielä monella eri kielellä. Tämän vuoksi saattoi nousta arvokkaaksi palkata jo entuudestaan tuttu henkilö, jolloin on valmiina näkemys hänen toimintata-

voistaan. Osaamisen rekrytointiin kannattaa varata pitkä aika, sillä otollisimmat rekrytoitavat haluavat varmasti itsekkin tutustua tulevaan työympäristöönsä ennen varsinaista työn alkua. Tässä vaiheessa kannattaa luottaa tulevaan työntekijään ja hänen arviointikykyynsä siitä, että hän on loppujen lopuksi myös paras arvioimaan onko hänestä kyseiseen työhön vai ei.

Mielenkiintoista oli huomata, että osaaminen oli läheinen puheenaihe ja että kollegojen osaamiset ja kompetenssit olivat melko hyvin tiedossa. Yllättävintä eroa tuli osaamisen kehittämiseen liittyen, kun kysymykseen tuli henkilöstön mahdollisuus kouluttautua. Kun osaa yllytettiin kouluttautumaan, ei toisille tahdottu tarjota tätä mahdollisuutta.

Mieleen nousi kysymys siitä, että jos toimenkuvien ja tehtävien uudelleenorganisoinnissa ei olla joustavia ja käydä avointa keskustelua, niin kuinka usein käykään niin, että organisaation kehittyminen jää jälkeen aikoinaan sovittujen työ sopimusten takia. Kuinka suuri on henkilöstön vastuu olla itse vastuussa omasta osaamisensa kehittämisestä vai missä vaiheessa on hyväksyttävää jäädä kerran saavutetun osaamisen tasolle.

Organisaatiolle rekrytointi on suuri panostus. Se lähtee sijoittamaan uuteen toimijaan paljon energiaa ja rahaa ja sen vuoksi kannattaa prosessi käydä huolellisesti läpi. Uuden henkilöstön rekrytointi on aina kallista ja vaatii resursseja ja mikä olisikaan ikävämpi päätös tälle prosessille kuin epäonnistunut, hätäisesti tehty rekrytointipäätös, josta kärsii niin organisaatio kuin palkatuksi tullut työntekijäkin. Aikaa tulee käyttää täysin suhteessa siihen, kuinka kauan toivoo uuden osaajan pysyvän talossa ja tuovan siihen omaa osaamistaan ja näkemystään. Realistinen rekrytointiprosessi ja realistisesti esitetty tehtävänkuva pystyvät parhaassa tapauksessa varmistamaan sen, etteivät loistokkaat mielikuvat uudesta työstä tai uudesta toimijasta romahda liian aikaisin.

Tulevaisuudessa näitä tuloksia ja kysymyksiä tullaan hyödyntämään järjetön kehittämistyössä ja esille tuotuihin kehittämiskohteisiin, kuten osaamisen siirtämiseen ja henkilöstöstrategiaan tullaan panostamaan enemmän.

Seuraavaksi muutama vinkki siitä, kuinka saadaan oikeanlaista osaamista omaan organisaatioon:

1. Käytä aikaa rekrytointiin. Kyse on pitkäaikaisesta sijoituksesta.
2. Määrittele omat kriteerisi, joiden avulla tulet päätöksen tekemään.
3. Kirjaa tehtävänkuva mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti auki.
4. Ilmoita avoimesta työpaikasta tutuissa medioissa, mutta myös laajemmalti.
5. Katso lähipiiristäsi osaajia, mutta ota mukaan myös uusia kasvoja. Voit yllättyä positiivisesti tai saat ainakin vertailupohjaa.
6. Haastattele ajan kanssa. Pidä haastattelu mielellään molemmille neutraalissa paikassa.
7. Tarkista vielä kerran rekrytointitiimisi kanssa hakijoiden kompetenssit ja kuinka ne vastaavat kriteerejanne.
8. Luota omaan vaistoosi.
9. Tarjoa mahdollisuus tutustua käytännön työhön.
10. Neuvottele molemmille osapuolille sopiva sopimus. Sillä voit sitouttaa henkilön ja välttää katkeruutta joka voi syntyä myöhemmin esimerkiksi palkkauksen suhteen.

10. Tutkimuksen luotettavuus ja tulevaisuuden kehitystyö

Tämän tutkimuksen reliäabelius eli mahdollisuus uusintaa tutkimus ja saada samat vastaukset olisi käytännössä haasteellista toteuttaa. Tässä tutkimuksessa on saatu viideltä eri toimijalta ajankuva ja vastaukset elävät varmasti myös ajassa. Samansuuntaisia tuloksia haastatteluista olisi varmasti kuitenkin

odotettavissa. Tulosten reliaabeliuteen tässä tapauksessa vaikuttavat paljon organisatoriset tekijät, eli se, kuinka osaamisen johtaminen kehittyy näissä haastatelluissa organisaatioissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen validiuteen eli luotettavuuteen taas vaikuttaa enemmän tämän-tyyppisissä haastattelututkimuksissa ne, jotka tuovat esille ajan kuvaa, haastatteluolosuhteet sekä se, kuinka ne on kuvattu. Haastatteluiden tulosten käsittelyssä on pyritty mahdollisimman objektiiviseen ja neutraaliin lähestymistapaan ja olla nostamatta yhdenkään vastaajan vastauksia liikaa esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227 -228.)

Tässä opinnäytetyössä on ollut käytössä paljon käytännön kokemusta ja opintojen tuomaa näkökulmaa taustalla, joten omat näkemykset ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen pätevyYTEEN. Jo kysymyksenasettelut ja tutkittavat teesit ovat tuoneet ne tausta-asettelut, että tutkijalla on tietty ennakko-oletus ja käsitys siitä, mitä tarkoittaa osaamisen rekrytointi erityisesti kolmannella sektorilla.

Osaamisen johtaminen on hyvin olennainen osa järjestöjen tulevaisuuden kehitystyötä ja tämän tyyppistä tutkimusta tulisi lisätä myös kolmatta sektoria enemmän tukevaksi.

LÄHTEET

Cappelli, P. 2001. Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People. USA: Harvard Business School Publishing Corporation

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Koivisto, K. 2004: Oikea valinta. Rekrytinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Liebowitz, J. (toim) 1999: Knowledge Management handbook. USA: CRC Press

Lönnquist, A. & Kujansivu, P. & Antola, J. 2005: Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse –onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY kirjapainoyksikkö.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy

Nonaka, I. & Teece, D. (toim.) 2001: Managing Industrial Knowledge. Creation, Transfer and Utilization. Gateshead, UK: Athaneum Press

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management : tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä Porvoo: WSOY -kirjapainoyksikkö

Tanskanen, I. & Nenonen S. (toim) .Rimmanen, T. Hietanen, O. 2009. Muutos, verkot ja verkostot.Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy

Vahtio, E-L.2005.Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki:Edita Prima Oy

Vahtio, E-L. 2007.Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehille. Helsinki:Edita Prima Oy

Viitala, R. 2005.Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.Keuruu:Otavan kirjapaino Oy

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy

[Ushanga ry:n internet sivut http://www.ushanga.fi/](http://www.ushanga.fi/) viitattu 2.4.2011